

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним
закладом

Куширець Анна Іванівна

Керівник: ***Вітвицька С. С.***,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри педагогіки;
Рожнова Т. Є., кандидат педагогічних
наук, старший викладач

Житомир – 2014

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	9
1.1. Теоретичний аналіз процесу управління ЗНЗ.....	9
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління ЗНЗ.....	27
1.3. Сучасний стан управління розвитком ЗНЗ.....	33
Висновки до першого розділу.....	44
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	47
2.1. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком ЗНЗ.....	47
2.2. Методичне забезпечення впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.....	59
2.3. Експериментальне впровадження та узагальнення результатів упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.....	63
Висновки до другого розділу	74
ИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Загальноосвітній навчальний заклад – ЗНЗ

Навчальний заклад – НЗ

Наукова організація праці – НОП

Навчально-науковий інститут – ННІ

Управлінське рішення – УР

Економічно-математичні методи - ЕММ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Незаперечним є те, що нині в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління всіма галузями господарства й соціально-культурної сфери, що потребує наукового аналізу й об'єктивного, адекватного відображення причинно-наслідкових процесів в управлінні сучасною школою.

Актуальність даної теми полягає у принципових змінах, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України. У зазначеному контексті в Національній доктрині розвитку освіти наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Саме тому виникає потреба у пошуку нових підходів, форм і змісту процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ), що, в свою чергу, потребує високої професійної підготовки керівників в системі післядипломної освіти.

Проблема процесу управління ЗНЗ ґрунтовно розглянута в роботах Ю. Бабанського [4], Є. Березняка [5], В. Бондаря [8], Л. Даниленко [14], Ю. Конаржевського [29], О. Мармази [34], В. Маслова [36], В. Пікельної [50], С. Сисоевої [57]. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в монографії Л. Карамушки [27].

Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і докладно описуються функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами є роботи Е. Березняка [6], Л. Даниленко [15], В. Пікельної [50]. Якщо у монографії Е. Березняка [5] функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами, існуючими в теорії управління на цей процес, то в працях Л. Даниленко [14] і В. Пікельної [50]

з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності навчальних установ.

Реформування загальної середньої освіти потребує не тільки зміни ціннісних орієнтацій, впровадження нових технологій у навчанні та вихованні, а, передусім, зміни у процесі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст. спрямовує діяльність керівників на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, які мають утверджуватися як державно – громадські та орієнтувати освітні процеси на постійний розвиток. При цьому важливо передбачити органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням, що розширює управлінські можливості громадської думки.

Водночас, як засвідчує аналіз літературних джерел, питання процесу управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу вивчено недостатньо. Враховуючи це, темою дипломної магістерської роботи було обрано «**Основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу**».

Мета дослідження: розробити, теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

Об'єкт дослідження – управління навчальними закладами.

Предмет дослідження – основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання дослідження:

- здійснити теоретичний аналіз процесу управління розвитком ЗНЗ, виокремити існуючі проблеми і невирішені питання;
- вивчити сучасний стан управління розвитком ЗНЗ;
- розробити, науково обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління розвитком ЗНЗ;

- розробити рекомендації керівникам освітніх закладів щодо управління розвитком ЗНЗ.

Методи дослідження. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою комплексу методів: *теоретичні*: аналіз та систематизація наукової літератури з питань управління розвитком ЗНЗ; конкретизація, систематизація наукових категорій з питань управління ЗНЗ; вивчення нормативних, директивних документів щодо управління ЗНЗ; *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження; *експериментальні*: констатувальний і елементи формувального експерименту, які дали можливість з'ясувати структуру, зміст, призначення моделі управління розвитком ЗНЗ, визначити вплив розробленої моделі на результативність управління ЗНЗ, розробити рекомендації керівникам закладів освіти щодо управління розвитком ЗНЗ.

Наукова новизна магістерського дослідження:

– *вперше* розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель управління розвитком ЗНЗ, реалізація якої базується на наукових дослідженнях технологічних аспектів управлінського процесу в системі освіти та адаптованих до управління ЗНЗ;

– *уточнено* зміст понять «управління», «управління ЗНЗ», «управління розвитком ЗНЗ» як теоретичної основи дослідження;

– *дістали подальшого розвитку* функції управління: *планування, організація, мотивація, контроль, прогнозування, моделювання, зворотного зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції.*

Практична значущість проведеного магістерського дослідження полягає в узагальненні основ управління розвитком ЗНЗ; апробації діагностики процесу управління розвитком ЗНЗ; розроблені рекомендації керівникам закладів освіти щодо впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗНЗ, заступників директорів; у системі підвищення кваліфікації, в курсовому та міжкурсовому періодах; у процесі професійної підготовки керівників ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах.

Результати дипломної магістерської роботи впроваджено в управлінську діяльність Бориспільської ЗОШ I-III ступенів №6 Київської області (довідка №181 від 29 травня 2014р. видана Бориспільською загальноосвітньою школою I-III ступенів №6) (див. Додаток А).

Апробація результатів. Основні положення й результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: Міжрегіональній науково-практичній конференції «Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами» (16. 04. 2013 р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Івана Франка); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукові засади визначення змісту посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів та технології їх формування» (23. 10. 2013 р., м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами» (10. 04. 2014 р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Іванна Франка); Науково-практичній конференції «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» (23. 04. 2014 р., м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України); Науково-практичній конференції «Елітний менеджер: технологія підготовки в системі національної освіти» (11. 06 .2014 р., м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України). А також результати дослідження обговорювались під час навчально-ознайомчої поїздки «Навчання в Австрії», програма подорожі якої зосереджена довкола практичного та конструктивного діалогу із представниками Університетів Австрії (7-12 травня 2014р.) (див. Додаток Б).

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 7 одноосібних наукових публікаціях. З них – 4 публікацій у фахових виданнях, 3 – в інших наукових виданнях.

Структура дослідження: обумовлена логікою дослідження, його завданнями і складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 115 сторінок, основний текст викладено на 77 сторінках. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань, з них 1 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

1.1. Теоретичний аналіз управління загальноосвітнім навчальним закладом

Наукова теорія управління загальноосвітніми навчальними закладами інтенсивно почала розвиватися за останні 30 років, але на сьогодні немає єдиного погляду на трактування таких понять, як: «управління», «керівництво», «процес управління». Це зумовлено тим, що дана проблема є багатогранною та може розглядатися з урахуванням різноманітних аспектів.

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Особливість процесу управління сучасною школою полягає в тому, що він повинен забезпечувати не тільки успішне функціонування навчального закладу (НЗ), а і його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства.

Управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні здійснюється на основі законів та постанов затверджених Міністерством освіти та науки, Верховною Радою, наказів, розпоряджень Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічних наук та передового педагогічного досвіду.

Реформування освітньої системи на сучасному етапі, вдосконалення діяльності загальноосвітніх навчальних закладів направлені на підвищення

якості освіти. Одним із вагомих чинників забезпечення якісної освіти є ефективний процес управління школою, який сьогодні потребує кардинальних перетворень. У законодавчих та нормативних документах (Закон України «Про Освіту» [24], Національна доктрина розвитку освіти в Україні в XXI ст. [39] та ін.) визначено стратегічне завдання з цього приводу – забезпечити перехід від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності [60].

Питанню управління закладами освіти присвячено багато наукових досліджень. Так загальні положення теорії управління висвітлені у працях М. Альберта, А. Маслоу, Ф. Тейлора, А. Файоля, та ін.; теоретичні наробки з питань процесу управління ЗНЗ знайшли відображення у В. Бондаря [7], Л. Даниленко [15], Г. Єльнікової [22], В. Маслова [35], П. Третьякова [65], Н. Островерхової [44], В. Пікельної [50] та ін.; теорія і методика моделювання процесу управлінської діяльності характеризується В. Масловим [35], В. Пікельною [50], Т. Рожновою [55], Б.Ренькас [54] та ін. Вивчення теоретичних засад процесу управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду створює основу для структуризації процесу управління ЗНЗ й розробки змісту та технології підготовки до нього керівників ЗНЗ.

У контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування та розкриття змісту основних понять.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення процесу: «латинське слово «processus» означає рух уперед, послідовну зміну станів, стадій розвитку; сукупність послідовних дій з метою досягнення певного результату» [10].

Діяльність, спрямована на досягнення цілей загальноосвітнього навчального закладу за допомогою інших людей (учасників педагогічного процесу), є серією безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії називають

управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж є процесом, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій [67].

Поняття "управління" міцно увійшло у вжиток багатьох галузей знань. Так, існує управління біохімічними процесами в живих організмах, управління технічними пристроями, машинами, управління соціальними процесами. Його суть визначається як "елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм" [37, с. 22].

У широкому філософському розумінні управління – це “елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності” [55, с. 112].

Тлумачний словник з управління дає таке визначення: “Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку” [70, с. 30].

Процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління. Ще Анрі Файоль запропонував представляти управлінську (адміністративну) діяльність такою, що складається з наступних спеціалізованих управлінських робіт, які називають функціями управління (адміністрування). До них Анрі Файоль відніс: передбачення, планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль [57, с. 26].

Отже, аналізуючи зміст поняття «управління», ми дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі воно трактується як дії, процес, функції, система. Таке розуміння, на нашу думку, найбільш повно відображає специфіку досліджуваного явища.

Існують різні погляди до трактування терміну «управління навчальним закладом». Вони залежать від підходів, що використовуються різними авторами. При цьому навіть у межах одного підходу поняття «управління ЗНЗ» характеризує різні процеси. Виникає необхідність порівняння підходів щодо трактування сутності та змісту процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом. Дані порівняльного аналізу ми представили в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика поняття «управління ЗНЗ»

	Зміст поняття	Автор
1.	Сукупність взаємодіючих, послідовних, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.	Ю. Бабенко [4]
2.	Надання дійової допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів.	В. Бондарь [8]
3.	«управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління»	Г. Єльнікова [21]
4.	Складний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система планування...	І. Зайченко [47]

Продовження табл. 1.1.

5.	Науково обґрунтовані дії адміністрації і педагогів, спрямовані на раціональне використання часу і сил викладачів і учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого вивчення навчальних предметів, морального виховання, підготовки до усвідомленого вибору професії і всебічного розвитку особистості.	І. Зайченко [47]
6.	Цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні.	В. Кравець [31]
7.	Складна і багатогранна сфера діяльності керівника школи, в якій поєднуються аспекти організаційного, соціального, психологічного та технічного характеру; це процес перевodu складної системи (школи) з одного якісного стану в інший.	В. Кравець [31]
8.	Цілеспрямований і планомірний вплив на колектив загалом, на окремих працівників та учнів з метою організації й координації їхньої діяльності, правильного здійснення навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності.	С. Максимюк [48]
9.	Сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети»	В. Маслов [34, с. 26]

Продовження табл. 1.1.

10.	Вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан.	В. Пікельна [49]
11.	Визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.	О. Радзивіл [53]
12.	управління слід розглядати як безпосереднє керівництво людьми, що здійснюють, з одного боку, розробку і постановку завдань, а з другого боку – їх виконання для забезпечення належного рівня навчально-виховного та навчально-виробничого процесу і досягнення оптимальних результатів діяльності	Т. Рожнова Т. [47, с.17]
13.	Діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.	Є. Хриков [71]

Харківські школознавці [5] вважають, що внутрішкільне управління - це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які

визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті.

Російські школознавці розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [1, 22, 37].

Таким чином, у психолого-педагогічній літературі управління загальноосвітнім навчальним закладом розглядається як складний процес, науково обґрунтовані дії адміністрації та працівників, цілеспрямований і планомірний вплив, сукупність функцій.

Провівши контент аналіз, ми вивели власне визначення. *Управління ЗНЗ розглядається нами як складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю* (див. рис. 1.1.).

Управління школою розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху ЗНЗ. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління ЗНЗ — це є загальна сума всіх функцій, а саме: *планування, організація, мотивація, контроль* (див. табл. 1.2.). Це чотири первинні функції процесу управління ЗНЗ. Саме від них відштовхуються науковці — деталізуючи

кожний етап і при цьому виводячи власну класифікацію. Саме тому ці чотири функції є ніби «скелетом» функцій процесу управління сучасною школою.

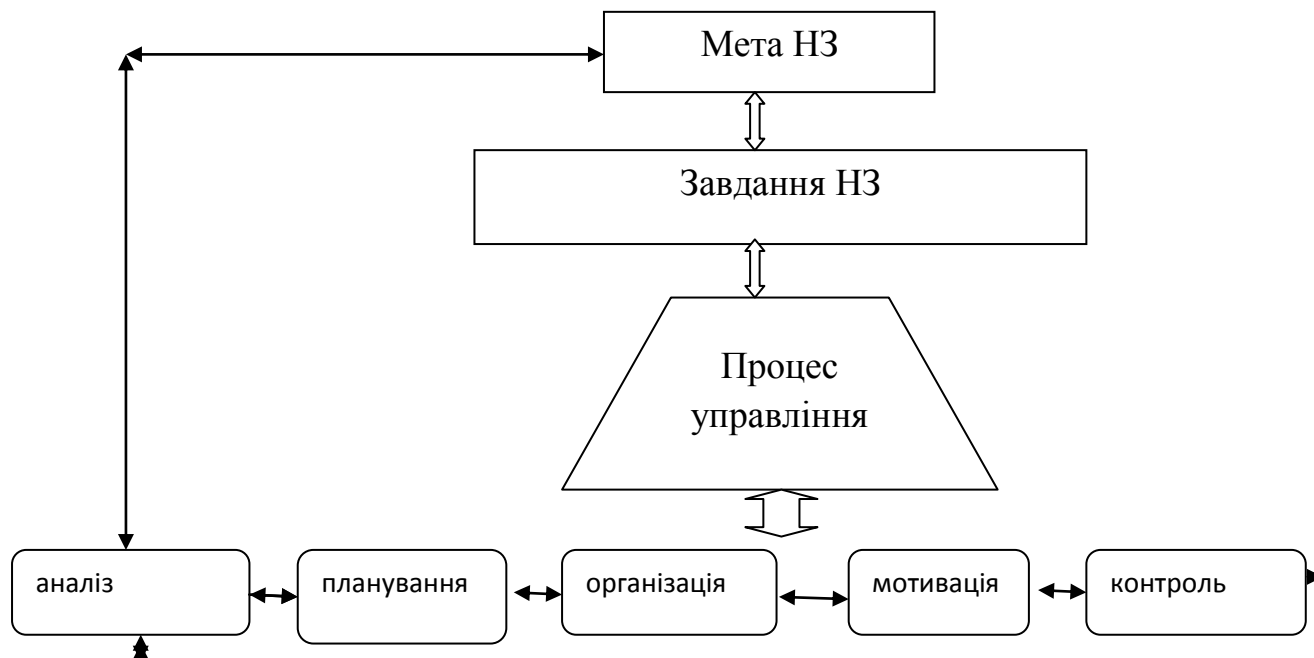


Рис. 1.1. Структура процесу управління ЗНЗ

Таблиця 1.2.
|

Функції процесу управління ЗНЗ

<i>Назва функції</i>	<i>Зміст</i>
Планування	проектування навчально-виховного процесу і процесу керівництва ним, визначення мети й завдань.
Організація	приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя, складається з вибору найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей і досвіду та надання настанов.
Мотивація	виконання роботи учасниками процесу управління та їхніми підлеглими згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.
Контроль	забезпечення надійної й достовірної інформації про процес управління ЗНЗ.

Проблема функцій процесу управління навчальними закладами не може бути віднесена до завершених у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Заслуговує увагу думка В. Маслова [36] про те, що різнобій у кількості і назві функцій пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій процесу управління ЗНЗ.

Отже, необхідним є обґрунтувати, що ж таке функції процесу управління ЗНЗ. *Функції процесу управління сучасною школою* - це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями [4].

Аналіз наукових праць з проблем процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом свідчить про те, що процес управління подано по-різному, залежно від мети дослідження і рівня його узагальнення. Найбільш широко представлено в науково-педагогічній літературі підхід, за яким функції процесу управління викладені в повному обсязі відповідно до послідовності назви етапів, так званого, універсального управлінського циклу та конкретних функцій: *прогнозування, моделювання, планування організації, зворотного зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції тощо*, або певних аспектів управління: *соціально-психологічних, економічних, юридичних*.

Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і детально описуються функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом є роботи Е. Березняка, Л. Даниленко, В. Кобзаря, В. Мاستі, В. Пікельної. Якщо у монографіях і В. Кобзаря функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами, існуючими в теорії управління на цей процес, в основу яких закладені планування, регулювання, контроль і

корекція, то в працях і В. Пікельної з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності навчальних установ. Так, розглядаючи класичні та діяльнісні типи функцій процесу управління, вводить новий тип - «модернізовані» (за авторською назвою), вона відносить: *консультативну, прогностичну, політико-дипломатичну, менеджерську, представницьку* [14].

Цікавий підхід до функцій процесу управління запропоновано у В. Маслова [31, 5], який виділяє *цільові, процесуально-динамічні і соціально-психологічні* групи функцій у процесі управління загальноосвітніми навчальними закладами.

За даними дослідження Г. Єльнікової, майже 80% авторів виокремлюють функцію планування; 40% - прийняття рішення; більше від 93% - функцію організації; 46% - регулювання; 36% - координації; 93% дослідників як окрему функцію виділяють контроль, облік та аналіз [21; 76].

Таким чином, вивчення праць вітчизняних вчених дає змогу зробити висновок, що всі функції процесу управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом умовно можна поділити на три групи:

Перша група - цільові функції або мета діяльності, розкриває основні напрямки, завдання і зміст процесу управлінської діяльності у навчальному закладі: управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, фінансово-господарська діяльність.

Друга група - функції процесу управління розвитком ЗНЗ та інноваційними процесами (висвітлюють алгоритм дій у процесі управління).

Третя група розкриває основні соціально-психологічні аспекти процесу управління навчальним закладом: орієнтацію, мотивацію, згуртування, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо.

Власне процес управління ЗНЗ – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувані і досягти поставленої мети загальноосвітнього навчального закладу. Головним у змісті процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом стає вироблення цілісної системи діяльності, яка б відповідала вимогам часу.

Особливості процесу управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі визначаються сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій.

Відповідно до процесу управління в різних сферах продуктивної діяльності, [75] основними характеристиками процесу управління ЗНЗ можна виділити:

1. *Неперервність* – це властивість процесу управління змінюватися залежно від завдань, які стоять перед колективом ЗНЗ.
2. *Нерівномірність* – термін здійснення різних етапів управління є різним: вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення – довготривалі, а саме прийняття рішень – коротке.
3. *Циклічність* – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.
4. *Послідовність* – передбачає дотримання певного порядку етапів процесу управління: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.
5. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.
6. *Сталість* – це стабілізація, збереження традицій в організації навчально-виховного процесу, наступності у прийнятті управлінських рішень.

Процес управління ЗНЗ має здійснюватися відповідно до таких *принципів управління*, як: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об'єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ

своїх обов'язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

Способом впливу на учасників управлінського процесу є наукові підходи щодо управління ЗНЗ. Серед різних підходів можна виділити наступну їх класифікацію: *процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний*.

Значною віхою в розвитку управлінської теорії був і є **процесуальний підхід**. Сутність цього підходу полягає у визначенні управління процесом, у якому діяльність, що спрямована на досягнення цілей організації, розглядається як сума взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій є комплексом однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур [61].

Засновник процесуального підходу А. Файоль виділив п'ять функцій, які реалізуються в управлінській діяльності: планування, організація, розпорядництво, координація, контроль [72].

Логіко-інформаційний підхід широко застосовується в процесі управлінської діяльності керівника, у розумовій, пізнавальній (творчій) діяльності, плануванні, аналізі, дослідженні, підвищенні кваліфікації, самоосвіті, виробленні стратегії, а також у підготовці рішень технічної діяльності, що пов'язана з використанням інформації.

В управлінні ЗНЗ логіко-інформаційний підхід відіграє провідну роль, оскільки ґрунтується на таких принципах:

- існування знань предмета теорії управління;
- залучення педагогів до системи управління закладом, необхідність забезпечення їх інформацією для розв'язання проблемних ситуацій, створення умов для висловлення здогадок, гіпотез, прогнозування як відповіді (знання) так і структури (послідовності) висловлення;
- формування інтелектуального потенціалу педагогічного колективу за рахунок таких функцій пізнавальної та управлінської діяльності,

як описування та пояснення, які вимагають обґрунтування зв'язків різного роду: причинно-наслідкових та структурно-функціональних;

- залежність з'ясування завдань розвитку навчального закладу, як відкритої гуманітарної системи від використання способів наукового пізнання – аналізу, синтезу, узагальнення, дедукції, моделювання, систематизації, класифікації, розумового експерименту.

Керівник має дотримуватися в роботі з інформацією такої технологічної послідовності:

- визначити обсяг, зміст, строки проходження та форми інформації, яку він повинен отримати;
- з'ясувати характер інформації, яку повинні мати заступники, голови предметних комісій (методоб'єднань), батьки, вчителі (логічні вимоги, послідовність);
- узагальнити інформацію, що має цінність для стратегічного розвитку школи (з використанням переконливих доказів та відповідних аргументів);
- визначити форми передачі опрацьованої інформації [70].

У сучасній теорії управління особливе місце займає *системний підхід*, який передбачає свідоме і планомірне управління. Встановлюються зв'язки між сферами управління, висувається головна мета, відповідно до якої формуються частинні, проміжні завдання, накреслюються шляхи і терміни їх виконання, розподіляються наявні резерви, виділяються засоби, організується робота, здійснюється контроль. Схематично системний підхід можна подати у вигляді такої ланки: мета - ресурси - план - рішення - реалізація - контроль.

Школа, як керована система, складається з двох підсистем: керівної і керованої. До складу керівної підсистеми належить директор, його заступники; до складу керованої - вчителі, учні, лаборанти, технічний персонал. Успіх управління при системному підході залежить від:

- планування роботи школи, правильного визначення, ранжирування за ступенем важливості завдань навчально-виховного процесу;

- розстановки кадрів і встановлення зв'язків між підсистемами і управлінням цими зв'язками;

- налагодження системи оперативної інформації всередині школи і ефективності зворотного зв'язку;

- глибини та всебічності педагогічного аналізу і своєчасної допомоги з метою попередження і найшвидшого усунення недоліків;

- створення умов для впровадження наукової організації праці (НОП) у практику роботи всіх співробітників і учнів;

- наявності необхідного психологічного мікроклімату в колективі;

- кваліфікації і досвіду керівників школи і системи підвищення педагогічної майстерності та професійної підготовки вчителів [47].

Підвищення ефективності управління розвитком навчального закладу характеризується *рефлексивним підходом*.

Рефлексія – це процес самопізнання суб'єктом внутрішніх психічних актів і станів [51].

Рефлексивний підхід до управління розвитком навчального закладу досягається завдяки тому, що на кожному етапі розвитку відбувається співвідношення цілей управління з уже досягнутим, розглядається проміжний результат та його можливий вплив на результат наступного стану становлення та розвитку закладу.

Використання рефлексивного підходу дає змогу своєчасно акцентувати увагу на доцільності, узгодженості, системності та цілісності тих змін, які притаманні навчальному закладу і які можуть забезпечити його перехід від одного рівня розвитку на іншого, а в перспективі – до рівня саморозвитку.

На сьогоднішній день теорія менеджменту все більше надає перевагу *синергетичному підходу*. Основною якісною характеристикою якого є «самоорганізація» школи. Адже методологічна складова управління, що базується на класичній управлінській науці, перестала відповідати сучасним ускладненим умовам управління школою. Причини виниклих труднощів управління ЗНЗ полягають у тому, що темп соціокультурних змін у XX ст. став помітно обганяти швидкість модернізації експліцитних теоретичних моделей. Соціальна реальність змінювалася швидше, ніж можливості її теоретичного відображення [20].

Самоорганізація є характерною для будь-яких процесів розвитку. Говорячи про управління школою як освітню систему високого рівня, цей процес можна розглянути, як забезпечення умов для саморозвитку кожної підсистеми на основі діагностики, моніторингу, упровадження інноваційної діяльності. Таким чином сутність синергетичного підходу полягає у виявленні й пізнанні закономірностей, які керують процесами самоорганізації в системах різного походження.

Провідними принципами є: самоконтроль, соціальність, індивідуальність, універсальність, гуманітаризація і гуманізм, самоорганізація та саморозвиток [24].

Проаналізувавши різні підходи до управління, можна зробити висновок, що не існує для всіх єдиного, чітко визначеного найкращого підходу до управління школою. Тому, формуючи систему управління, потрібно утворювати комплекс з наукових підходів, адекватний існуючим умовам та завданням, які розв'язуються (див. Додаток В).

Процес управління ЗНЗ складається з великої кількості різних за цілями завданнями, об'єктами, тривалістю управлінських циклів: *“навчальний рік”*, *“навчальний семестр”*, *“навчальна чверть”* тощо. Відповідно до них складається і затверджується річний план ЗНЗ.

До найбільш загальних тенденцій процесу управління ЗНЗ в Україні на сучасному етапі слід віднести: пріоритетність загальнолюдських цінностей, гуманістичну спрямованість та неприпустимість національного нігілізму; активізацію суспільних і державних зусиль для виведення освіти на рівень міжнародних стандартів, розвиток освіти на основі інноваційних психолого-педагогічних технологій; відхід від принципів авторитарної, заідеологізованої педагогіки, нівелювання природних індивідуальних особливостей тих, хто навчається; радикальну перебудову управління шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами; впровадження технологій менеджменту та маркетингу; диференціацію та індивідуалізацію загальноосвітніх навчальних закладів тощо [59; с. 37-42].

Методологія процесу управління ЗНЗ базується на сукупності принципів і методів, застосування яких у конкретній ситуації дає можливість розв'язати певну проблему. *Методи управління загальноосвітнім навчальним закладом* – це засоби управлінської діяльності керівника школи, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки) [67]. Основні методологічні складові управління ЗНЗ наведені в табл. 1.3.

Методи управління ЗНЗ

Табл. 1.3.

Назва методу	Форми впровадження
вербальні	Індивідуальні: (консультація, бесіда),
	групові (інструктаж, нарада, збори)
дослідницькі	вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка, друкування матеріалів про діяльність педагогічного й учнівського колективів

Продовження табл. 1.3.

ілюстративно-показникові методи	моделювання структури організації навчально-виховного процесу, побудова графіків, таблиць, матриць з вивчення рівня знань і вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці
техніко-технологічні методи	застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютера, телебачення, радіо, селектора тощо)

Наприклад, застосування в управлінській діяльності комп'ютерів з відповідними програмами дає змогу директорові створити інформаційно-пошукову систему “Психолого-педагогічна література фахівця” з анотацією видань; упорядкувати добірку методичних рекомендацій для вчителів за матеріалами роботи атестаційної комісії школи, району (міста); сформувати каталог нормативної, технологічної і правової документації про школу; мати пакети навчальних програм, контрольних робіт з кожного предмета; розробити модульний розклад уроків та виховних заходів; створити індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркового дисциплін; підготувати звітну документацію з питань управління, накази по школі; сформувати бази даних про учнів, учителів, працівників школи, батьків тощо; автоматизувати розрахунки зарплати працівникам школи [31].

Саме, модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника школи нового типу — відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника школи, здатного виробити власний стиль управління, періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності.

Нині процес управління ЗНЗ має державно-громадський характер, ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського

самоврядування. Демократизація процесу управління середньою освітою означає істотне розширення прав учителів та педагогічних колективів, відмову від жорсткої централізації і регламентації всіх сторін шкільного життя, подальший розвиток колегіальності керівництва, здійснення принципів звітності й виборності керівників, заміну адміністративно-командних методів управління методами і формами демократичного обговорення і прийняття рішень [32].

Процес управління ЗНЗ - складний динамічний процес, система педагогічних впливів, які передбачають:

- комплексний аналіз досягнень і недоліків у навчально-виховному процесі;
- використання досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду в організації навчально-виховного процесу в ЗНЗ;
- цілеспрямовані дії колективу, кожного учня;
- надання допомоги учнівським організаціям у трудовій підготовці учнів;
- підвищення педагогічної культури батьків;
- одержання інформації про діяльність учителів і учнів.

Отже, процес управління загальноосвітнім навчальним закладом в сучасних умовах — це складний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організація діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, ефективний контроль.

Вирішення цих питань залежить від уміння керівництва ЗНЗ і вчителів творчо використовувати найновіші досягнення науки і передового досвіду, від здатності створити необхідні умови для впровадження НОП у закладі, від взаємовідносин, що складаються в колективі, від активності вчителів і учнів у навчально-виховній роботі.

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління ЗНЗ

Сучасний період розбудови демократичної України характеризується пошуками шляхів послідовного реформування всіх сфер управління суспільством, серед яких особливе місце займає система освіти. Діяльність системи освіти в Україні обумовлена базовим Законом України „Про освіту“, в якому визначено, що ця система є багатокomпонентною [25].

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Саме тому вирішення різноманітних складних завдань, які постають перед системою освіти в цілому та зокрема перед керівниками ЗНЗ, передбачає звернення не тільки до інновацій, а й до надбань минулого. Особливо цікавим і повчальним є досвід і погляди на проблему процесу управління школою видатних діячів освіти зарубіжних країн. Значний внесок в розвиток теорії й практики процесу управління школою зробив видатний американський педагог і організатор освіти, «батько» американської школи Горацій Манн (Horace Mann) (1796 – 1859). Широку популярність він здобув завдяки успішній діяльності у відділі народної освіти штату Массачусетс, який організував й очолив у 1837 році і якому віддав одинадцять років свого життя. У 1837 – 1848 рр. Г. Манн підготував дванадцять щорічних звітів Массачусетському відділу народної освіти, які були його найвпливовішим і найрезультативнішим посібником у побудові процесу управління загальноосвітньою школою для нової нації [62; с. 53]..

Прикладом для наслідування стала діяльність Горація Манна, який, очоливши шкільний комітет, звернув увагу на вирішення двох проблем – організації шкіл і підготовки учителів. Слід підкреслити, що американський педагог, перш за все, приділяв увагу питанням облаштування шкіл, тобто їх

створенню чи організації, а також розглядав проблеми організації шкільного життя й процесу управління освітнім закладом [62; с. 57].

У більшості країн Європи (Франції, Голландії, Шотландії, Англії, Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та ін.) всі учні навчаються до 6-го року навчання. Основна загальноосвітня школа формально дає однакову підготовку учнів. До 7-го року навчання учень повинен визначитися у виборі свого подальшого шляху. Пропонуються два варіанти продовження освіти в основній школі: «академічний», який надалі відкриває шлях до вищої освіти, і «професійний», в якому навчаються по спрощеному навчальному плану. Він містить переважно прикладні і профільні дисципліни. При цьому багато учених-педагогів європейських країн вважають недоцільною ранню профілізацію (у основній школі).

З організаційного погляду в більшості країн процес управління освітою здійснюється на трьох рівнях: центральному, регіональному й місцевому [1]. Проте на сьогоднішній день у всіх розвинутих країнах відбуваються процеси децентралізації процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом. Це виявляється в тому, що дедалі більше функцій, які раніше виконувала держава, все частіше передається на рівень місцевих органів влади, громадських організацій і приватного сектора. Характерною стає тенденція виборювання приватними компаніями тендерів на надання управлінських послуг, підготовку вчителів, організацію освітнього процесу. Зростає в цій справі роль громадських організацій, органів місцевого самоврядування, асоціацій батьків та навчальних закладів (Франція, Німеччина, США).

Значного поширення за рубежом набули конференції, до участі в яких залучаються вчителі, батьки учнів, психологи, медики, працівники соціальних служб, представники громадських організацій, різноманітних фондів. Така форма дає змогу обговорювати шляхи досягнення основної мети в процесі управління школою, створює сприятливі умови для

ознайомлення батьків з досягненнями, проблемами, допомагає з'ясувати суперечливі моменти. При цьому всі учасники заходу мають однакові можливості щодо висловлення думок та прийняття рішень [29; с. 19].

У Німеччині, наприклад, процес управління ЗНЗ в різних землях має різноманітні організаційні форми. Найчастіше їх структура має три ієрархічні рівні: верхній – земельне міністерство освіти; середній – районні управління (відділи освіти); нижній – місцеві шкільні адміністрації на рівні комун [29; с. 95].

Основна функція місцевих органів в процесі управління освітою полягає у здійсненні нагляду за організацією, плануванням, керівництвом діяльності шкільної системи. Щодо конкретних завдань, то до них належать: остаточне затвердження змісту освіти та його організація; обговорення питань, які стосуються виконання завдань, що постають перед школою; планування шкільної організації (організаційний план школи); затвердження методичних засобів навчання [40].

В Україні для сучасного стану процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами характерний процес децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим.

Другою особливістю є перехід від державного до державно-громадського процесу управління, головною метою якого є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності.

У Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті серед основних напрямів модернізації процесу управління школою наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінців [39]. Сьогодні багато ВНЗ країни поряд з традиційними навчальними предметами запроваджують нові: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, менеджмент інновацій, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення

управління, контрольню-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі.

Так, зокрема, в Україні проходить конкурс «Директор ХХІ століття».

Метою Конкурсу є сприяння розвитку й стимулювання професійної творчості директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

Завданнями Конкурсу є:

- виявлення найбільш успішних директорів загальноосвітніх закладів;
- розповсюдження досвіду ефективного управління;
- формування банку даних кращих директорів ЗНЗ;
- громадське визнання особистого внеску директора ЗНЗ у розвиток системи освіти України;
- формування позитивного іміджу директора ЗНЗ;
- відзначення кращих директорів ЗНЗ;

публікація кращих матеріалів на сторінках журналу «Директор школи. Шкільний світ» [23].

Переможцями проведеного конкурсу у 2012-2013 н. р. стали 21 директор загальноосвітніх навчальних закладів України (див. Додаток Д).

Саме тому, надзвичайно важливим у життєдіяльності школи є професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. На жаль, на сучасному етапі розвитку управління освітою проблема компетентності керівника ЗНЗ виступає як самостійна. Традиційний процес підвищення кваліфікації недостатньо задовольняє ці потреби.

Досліджуючи діяльність керівника школи та його взаємовідносини з педагогічним колективом, Р. Шакуров звертає увагу дослідників на те, що низький рівень професійної підготовки директора школи негативно відбивається на взаємовідносинах у педагогічному колективі. Малокомпетентний керівник нерідко починає об'єднувати навколо себе таких

же некомпетентних працівників, які погано справляються з роботою. На його думку, сучасний керівник школи — це, насамперед, високо компетентна людина, яка здійснює управління школою на науковій основі. Він уміє ставити актуальні задачі перед колективом, радитися із учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організовувати цікаве повноцінне життя учнівського колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, уміє довіряти вчителям, попереджає і розв'язує конфлікти. Керівник школи повинен гармонійно поєднувати в собі якості адміністратора і колективіста, діловитість і людяність [9; с. 15].

Саме тому директори самостійно мають шукати ефективні шляхи самовдосконалення, саморозвитку та набуття досвіду, з метою передбачення та подолання проблем та труднощів.

Найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: *наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів* [10; с. 21].

Підвищенню професійної компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: *семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проєктів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей*.

Дирекція школи має спрямовувати всю методичну роботу на підвищення освітнього рівня вчителів, вивчення та втілення у практику кращого педагогічного досвіду, збагачення досвіду педагогів школи новими прогресивними технологіями та на постійне вдосконалення навичок самоосвіти.

У школі має бути продумана, зорієнтована на перспективу система роботи з окремими категоріями вчителів: молоді, досвідчені, майстри

педагогічної справи. Результати такої роботи – професійний ріст педколективу, обмін педагогічним досвідом під час взаємовідвідувань уроків, проведення відкритих уроків як досвідченими педагогами, так і молодими спеціалістами.

Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати напрацювання, характерні ознаки для процесу управління школою в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання зарубіжного досвіду, а надавати допомогу в розробці процесу системи управління школою, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень. Велику роль у цій справі відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади.

Узагальнюючи вище поданий матеріал, можна зробити такі висновки:

1. Інтеграція досвіду управління ЗНЗ має здійснюватися по лінії взаємодії методології, технології та типології управління школою.
2. Управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що має привести до створення нового управлінського підходу, покликаним розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.
3. Управління школою має здійснюватися відповідно до концепції, з урахуванням міжнародних стандартів.

Отже, незважаючи на національні відмінності освітніх систем країн України та зарубіжжя, і шляхи, якими здійснюється реформування, загальною тенденцією стає розвиток громадської складової в системі та

децентралізації процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами.

1.3. Сучасний стан управління розвитком ЗНЗ

Суспільно-політичні та соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, інтенсивно впливають на діючу освітню систему: змінюються ціннісні орієнтири, застосовуються нові педагогічні технології, технології управління, що сприяють модернізації змісту освіти, інтенсивному розвитку та впровадженню інноваційних процесів, адекватних сучасним вимогам і потребам часу [75].

В умовах розбудови національної системи освіти важливого значення набуває інноваційна діяльність загальноосвітніх навчальних закладів, яка характеризується системним експериментуванням інновацій в освітньому процесі.

На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливу увагу треба звернути на взаємовідповідність змін у навчально-виховному процесі та системі управління. Поява ЗНЗ різних типів, змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, подальше входження України у світове інформаційне суспільство потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, адекватних процесам, що відбуваються в освіті.

Стає зрозумілим, що без оволодіння теоретичних та практичних аспектів управління розвитком ЗНЗ керівникам часто не вдається привести навчальний заклад до розвитку в цілому.

З метою вивчення сучасного стану управління розвитком ЗНЗ нами було проведено констатувальний експеримент (довідка №07-21/11 від 29.05.2014 видана Бориспільською районною державною адміністрацією Київської області) (див. Додаток 3), який здійснювався на основі розробленої програми та методики. Програма експерименту включала:

- анкетування працівників та керівників ЗНЗ Київської та Житомирської областей;
- співбесіди з різними категоріями керівників ЗНЗ (директори ЗНЗ, заступники директорів), а також іншими учасниками навчально-виховного процесу, магістрантами навчано-наукового інституту (ННІ) педагогіки спеціальності "Управління навчальним закладом "Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Для дослідження було розроблено анкети для педагогічних працівників, що містять 10 питань, та анкети для керівників із 17 питань (Додаток Е), які респонденти заповнювали самостійно під час зустрічей. Усього оброблено 130 заповнених анонімних анкет (122 анкети педагогічних працівників та 8 анкет керівників ЗНЗ). Інтерпретуючи результати, важливо було встановити залежність відповідей, ставлення і оцінки респондентів щодо проблем управління розвитком сучасної школи.

Вибір питань для анкетування педагогічних працівників різних категорій та керівників ЗНЗ здійснювався на основі кількісного та якісного аналізу наукових досліджень у системі управління розвитком ЗНЗ.

Основними завданнями анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ було визначено такі:

- 1) з'ясувати рівень зацікавленості педагогічних працівників та керівників управлінням розвитком ЗНЗ;
- 2) визначити основні причини розвитку та гальмування розвитку ЗНЗ;
- 3) з'ясувати основні шляхи покращення управління розвитком ЗНЗ.

Двадцять перше століття піднімає сучасний ЗНЗ на якісно новий рівень. Розвиток системи освіти вимагає впровадження не лише нових методів навчання і виховання дітей, а й нових технологій управління розвитком ЗНЗ. Як зауважує М. Фуллан, «розвиток – це безперервне поліпшення здатності зростати і будувати навіть ще тісніший зв'язок між

різноманітними середовищами» [69; с.81]. Саме тому 100% респондентів зазначили, що вони зацікавлені в розвитку свого навчального закладу.

Як зазначили 98% опитуваних, процес управління розвитком ЗНЗ будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Поєднання цих принципів забезпечується чітким розділенням компетенції і повноважень між директором і представниками адміністрації, педагогічною радою і Радою гімназії. Здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться: планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Так як більшість рішень приймаються на основі врахування думки колективу й інтересів справи, створюється такий мікроклімат, коли успіхи кожного сприймаються позитивно, ініціатива й самостійність підтримується, повноваження делегуються. Керівники у роботі з працівниками дотримуються партнерського стилю керівництва. Проблеми обговорюються й виробляються різні варіанти рішення, з них обирається найбільш оптимальний, затверджується і в подальшому здійснюється. Основними формами спілкування є наради, індивідуальні бесіди, інформування. Контроль здійснюється не заради пошуку винних, а заради позитивного кінцевого результату. На наше переконання, завдяки такому стилю керівництва у навчальних закладах залишається мінімум агресивності, наявне творче вирішення справ; переважають такі методи керівництва як порада, особистий приклад, похвала; ставлення до людей – шанобливе, вимогливість поєднується із справедливістю, спілкування ввічливе, поважливе, рідко з наказом. У зв'язку з цим колегам надається більше самостійності, відповідної їхній кваліфікації і характеру роботи, створюються необхідні умови для самореалізації.

Серед основних шляхів сприяння розвитку ЗНЗ 75% респондентів педагогічного колективу відмітили, що однією з причин є зацікавленість створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було; 74% - підвищується

зацікавленість дітей до навчання і виховання; 72% - зростає імідж навчального закладу; 30% - зростає підтримка ЗНЗ органами управління; 29% - розвиток ЗНЗ дає можливість реалізувати власний досвід; 33% - зростає самоповага. Вихідні дані для порівняння ми зобразили на діаграмі (див. рис. 1. 2).

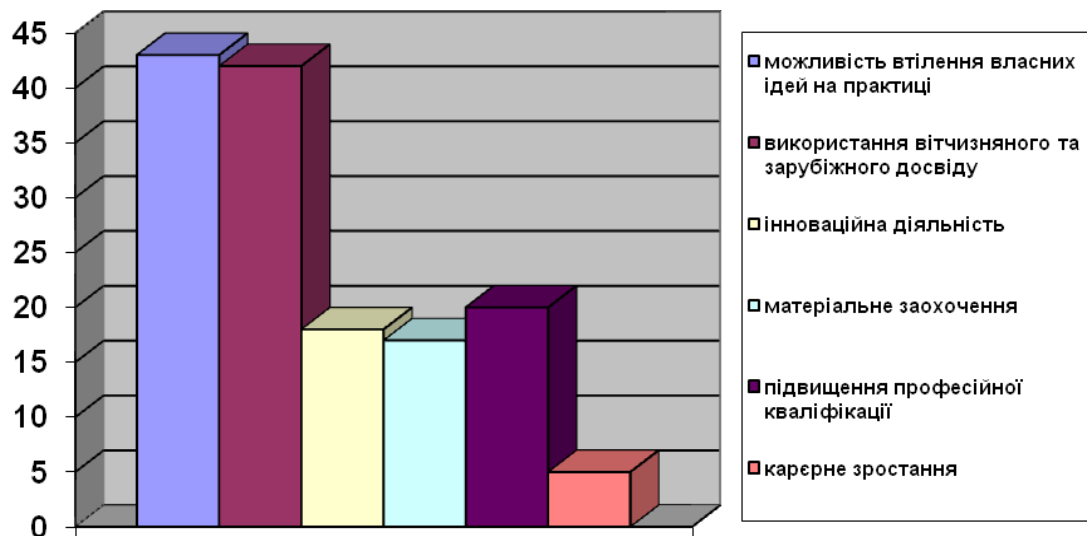


Рис. 1.2 Шляхи сприяння розвитку ЗНЗ

Отже, серед основних причин управління розвитком ЗНЗ є зацікавленість педагогічного колективу створювати щось нове, досконаліше; зростання інтересу дітей до навчання; зростання іміджу ЗНЗ.

Респонденти педагогічного колективу також відмітили основні фактори, що гальмують управління розвитком ЗНЗ. Результати кількісного аналізу факторів, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, на думку педагогічного колективу, наведено в таблиці 1.4.

Як видно з таблиці 1.4., серед основних факторів, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, на думку педагогічних працівників є: недостатня матеріальна забезпеченість ЗНЗ – 78%; невпевненість у ефективності запропонованих нововведень – 37%; важке реалізування нових ідей – 30%.

Таблиця 1.4.

Фактори, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, з точки зору педагогічного колективу

№ п/п	Причини	Показники оцінки у % до максимального балу						
		Вишньська ЗОШ І-ІІІ	Бориспільськ а ЗОШ І-ІІІ ст. №6	Ревнівська ЗОШ І-ІІІ	Великоолекс андрівська ЗОШ І-	Гнідинська ЗОШ І-ІІІ	Гірська ЗОШ	Середній
1	Важке реалізування нових ідей	21	15	54	30	28	32	30
2	Недостатня матеріальна забезпеченість	91	78	90	60	70	84	78
3	Невпевненість у ефективності запропонованих нововведень	14	42	48	25	34	56	37
4	Зайва централізація управління ЗНЗ	21	21	36	15	17	40	25
5	Орієнтація педагогічних працівників на традиційні форми роботи	42	18	30	20	13	24	24, 5
6	Опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки	21	12	-	-	14	-	8
7	Опір змінам з боку батьків та учнів.	-	27	6	10	12	12	11

На основі цього можна зробити висновок, що педагогічні працівники зацікавлені у розвитку ЗНЗ, вони виокремлюють низку проблем, що перешкоджають ефективному розвитку ЗНЗ, більшість опитуваних (68%) вважають, що управлінням розвитку мають цікавитися всі працівники школи та учасники навчально-виховного процесу. Проте 22% респондентів вважають, що управлінням розвитком ЗНЗ має цікавитися лише адміністрація школи, 10% - батьки та учні, що вказує на проблеми, які існують у внутрішньому середовищі школи, а саме:

- не сформованість педагогічних колективів як колективів єдиномисників;
- відсутність творчої активності окремих педагогів;
- відсутність належної уваги до питань якості;
- несформованість належного рівня внутрішньошкільної культури;
- пасивне ставлення окремих педагогічних працівників щодо розвитку ЗНЗ.

Саме тому наступна група питань стосувалась керівників ЗНЗ та їхнього бачення сучасного стану управління розвитком школи.

Аналіз особливостей роботи менеджера освіти свідчить, що до керівників, з огляду на складність управлінської діяльності, висунуто чимало вимог. Цікавим, на наш погляд, є підхід Р. Дафта [17], який виділяє три основні групи навичок менеджера: концептуальні, людські та технічні.

Концептуальні навички - тобто когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його вміння обробляти інформацію, здатність планувати, визначати перспективи діяльності організації, яку він очолює.

Людські навички - здатність менеджера до роботи з людьми та за допомогою людей, а також вміння взаємодіяти як члена команди. Ці

навички проявлені в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, як сприймає і координує їхню діяльність, який подає приклад, як спілкується і вирішує конфлікти.

Технічні навички — спеціальні знання й уміння, необхідні для виконання конкретних функцій. Вони передбачають наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для розв'язання проблеми в конкретній ситуації. Встановлено, що відповідно до просування менеджера сходами ієрархії в організації потреба технічних навичок знижується, а значення людських і концептуальних зростає.

Джон Равен виділяє характеристики ефективного керівника: уміння допомагати людям в розвитку та застосуванні талантів; здатність розвивати та залучати людей до сумісної роботи; уміння впроваджувати в практику нові ідеї; здатність створювати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності в якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії у відповідності з загальною метою; уміння підтримувати цікаві ідеї й пояснювати іншим чому саме їх треба підтримувати; уміння впливати на суспільні процеси від імені організації та її членів; уміння розширяти кругозір та відповідальність співпрацівників [52].

Так, зокрема, респонденти виділяють такі особистісні якості керівника ЗНЗ, що є основою професійного успіху, як відповідальність, ерудиція, демократичність, комунікабельність, організованість, толерантність, оптимізм та інші (див. рис. 1.3).

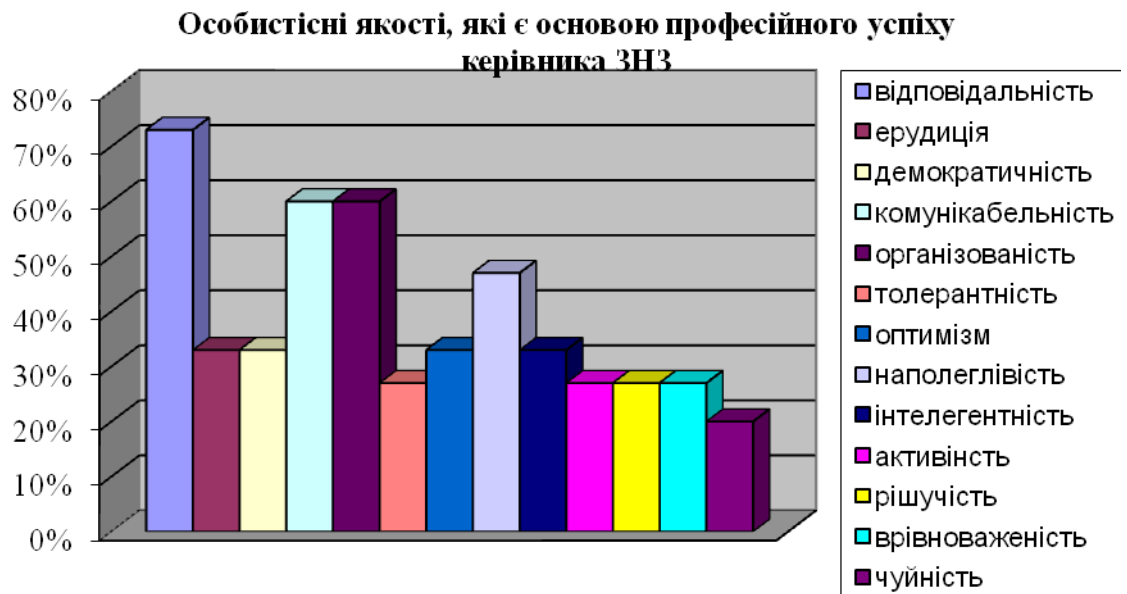


Рис. 1.3. Особистісні якості, які є основою професійного успіху керівника ЗНЗ

Управління школою розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху загальноосвітнього навчального закладу. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль.

Саме тому керівникам була поставлена низка питань, що висвітлюють труднощі в плануванні, організації, мотивації та контролі діяльності ЗНЗ. Керівникам було запропоновано відкриті форми запитань. Серед основних труднощів, що виникають під час планування діяльності навчального закладу було названо:

- важко спланувати, які будуть очікувані результати;
- уникнення повторень в плануванні, моделюванні, конкретизації цілей, а відповідно і засобів реалізації;

- відсутність необхідної нормативно-правової бази;
- недостатність теоретичних знань щодо управління навчальними закладами, що лежать в основі професійної діяльності.

Серед труднощів організації діяльності було названо:

- відсутність фінансування;
- байдуже ставлення співробітників до організації діяльності ЗНЗ;
- другорядне та формальне обмежує та не дає працювати над головним;
- низький рівень економіки; недовіра школі; бажання влади все контролювати.

У здійсненні функції мотивації керівники стикаються з:

- підвищенням результативності роботи кожного працівника й організації в цілому;
- формуванням іміджу ЗНЗ;
- виробленням системи стимулювання роботи працівників (одна і та ж форма стимулювання працівників може по-різному на них впливати);
- орієнтацією на кількісні і якісні результати одночасно призводить до економічної нерациональності праці чи негативно впливає на строки виконання робіт та зобов'язань;
- створенням комфортного морально-психологічного клімату.

Серед основних труднощів у здійсненні контролю респонденти назвали:

- нерациональний розподіл часу;
- неадекватне реагування працівників на критику;
- зайнятість керівника другорядними справами;
- пасивне ставлення деяких працівників до самовдосконалення.

Може бути кілька можливих варіантів поведінки керівників у процесі здійснення контролю, але варто виділити три достатньо стійкі основні

принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних [64; с. 26].

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Проте такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується на в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна “реакція замовчування” позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкресленні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма – це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Так на сьогоднішній день особливого поширення набули методики оцінки персоналу, побудовані на системі балів. Головною ідеєю цієї оцінки є кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що він виконує [28].

Класичний процес управління проявляється у забезпеченні підпорядкування підлеглих у межах системи, а також виконанні встановлених процедур і правил. Проте сьогодні у сучасних ЗНЗ просте підпорядкування не вважають великою доброчесністю. Відповідальність керівника зосереджено тепер не на підпорядкуванні та суворому дотриманні стандарту праці, а на результатах і якості роботи педагогічного колективу, а

в результаті ефективність навчально-виховного процесу та ефективного розвитку школи.

Саме тому у даному питанні ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ.

Узагальнюючі вище подані результати, ми виділили основні проблеми управління розвитком ЗНЗ:

- неформованість педагогічних колективів як колективів односторонців;
- відсутність активної творчості, ініціативності педагогів та інших учасників навчально-виховного процесу;
- відсутність чіткої цілеспрямованої системи розвитку, відходу від стандартизації та застарілих форм і методів навчально-виховного та управлінського процесів;
- неформованість належного рівня внутрішньошкільної культури;
- відсутність теоретичної бази керівників щодо управління розвитком ЗНЗ;
- нераціональний розподіл часу керівників: другорядне та формальне обмежує та не дає працювати над головним.

Сьогодні становище директора ускладнюється серією суспільно-політичних, а значить, і управлінських проблем, глобалізаційними вимогами до освіти взагалі, тектонічними зрушеннями в моделях поведінки й рівні поінформованості різних прошарків населення залежно від їхнього місця проживання, соціального статусу, віку, доступу до освітніх послуг і т. ін.[30]

Отже, ми визначили основні причини, що гальмують управління розвитком ЗНЗ. Дану проблему ми розглянули з точки зору педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі чого можна зробити висновки, що більшість педагогічних працівників є пасивними щодо розвитку свого навчального закладу. Вони вважають, що вся відповідальність за розвиток

ЗНЗ лежить на керівниках. З іншої сторони, керівники зацікавлені управлінням розвитком ЗНЗ. Проте, як свідчить дослідження, вони перенавантажені другорядними справами, що мають формальний характер. Саме це є перешкодою ефективного самостійного управління й запровадження демократії в шкільному середовищі. Цілісної системи управління розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

Висновки до першого розділу

На основі проведеного нами теоретичного аналізу наукових джерел процесу управління ЗНЗ у першому розділі ми уточнили зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління ЗНЗ». Дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі управління ЗНЗ розглядається як складний процес, науково обґрунтовані дії адміністрації та працівників, цілеспрямований і планомірний вплив, сукупність функцій. Власне процес управління загальноосвітнім навчальним закладом – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати і досягти мети загальноосвітнього навчального закладу. Це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль.

У зазначеному контексті також було представлено власне визначення управління ЗНЗ: *управління ЗНЗ – це складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.*

Проведений теоретичний аналіз дав змогу виділити основні характеристики та особливості процесу управління ЗНЗ. До основних характеристик належать неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, сталість. Нині він має державно-громадський характер, ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського самоврядування. Основні особливості полягають у тому, що воно повинне забезпечувати не тільки успішне функціонування закладу, а і його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства. Розглянуто основні принципи: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об'єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ своїх обов'язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю та проаналізовано основні методи процесу управління ЗНЗ: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний.

Ми розглянули проблему функцій управління ЗНЗ, що не є завершеною у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Функції процесу управління сучасною школою - це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями. Вивчення першоджерел з проблем процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами доводить, що назва, кількість і послідовність функцій процесу управління у різних авторів не лише співпадають, а й мають значну розбіжність. Проте принципової різниці між ними немає, оскільки в основі кожного аналізу лежить об'єктивна логіка послідовності етапів оптимального шляху досягнення мети.

Ми проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління ЗНЗ. На основі чого можна зробити такі висновки: 1) для

сучасного стану процесу управління ЗНЗ в Україні та за кордоном характерний процес децентралізації; 2) перехід від державного до державно - громадського процесу управління, головною метою якого є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності. Саме тому управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що має привести до створення нового управлінського підходу, покликаним розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

Завдяки дослідженню даної проблеми також з'ясовано, що вченими недостатньо розроблено питання управління розвитком ЗНЗ. Проте сучасна практика управління ЗНЗ потребує наукового обґрунтування саме цього аспекту як найбільш адекватного реальним потребам розвитку освіти в Україні. Саме тому ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі цього можна зробити висновок, що цілісної системи управління розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

ВИСНОВКИ

У дипломному магістерському дослідженні наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення проблеми управління розвитком ЗНЗ.

У теоретичній частині нашого дослідження ми:

1) На основі проведеного теоретичного аналізу наукових джерел процесу управління ЗНЗ ми уточнили зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління ЗНЗ», «управління розвитком ЗНЗ».

2) Проаналізували та охарактеризували основні характеристики та особливості управління ЗНЗ.

3) У зазначеному контексті також було представлено власне визначення управління ЗНЗ: *управління ЗНЗ – це складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.*

4) Ми вивчили та проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід управління ЗНЗ. Для сучасного стану процесу управління ЗНЗ в Україні та за кордоном характерний процес децентралізації; перехід від державного до державно - громадського процесу управління. Ми дійшли висновків, що аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління ЗНЗ має привести до створення нового управлінського підходу, покликаного розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

5) На основі проведеного констатувального експерименту серед шкіл Бориспільського району ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі цього можна зробити висновок, що цілісної системи управління

розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

У практичній частині дослідження ми:

1) Ми розробили та науково обґрунтували модель управління розвитком ЗНЗ. Основною метою моделі є теоретичне обґрунтування структури та змісту управління розвитком школи. Відтак модель управління розвитком ЗНЗ передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на ефективний розвиток ЗНЗ та навчально-виховний процес і включає зміст, структуру, форми, методи, функції та сучасні технології управління.

2) Ми розглянули методичне забезпечення впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ. Виділили наукові підходи і принципи, що лежать в основі управління розвитком ЗНЗ. Серед основних напрямів впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ ми виділяємо: організаційний, функціональний, правовий, інноваційний та соціальний процеси.

3) Ми провели частково формувальний експеримент впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ за розробленим алгоритмом впровадження моделі. За результатами якого ми з'ясували, що впровадження моделі ефективно впливає на розвиток НЗ.

4) Сформулювали та надали рекомендації керівникам закладів освіти щодо впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.

Отже, поставлені завдання в дипломній магістерській роботі та досягнення мети ми вважаємо виконаними. Але виконана робота не вичерпує всіх проблем управління розвитком ЗНЗ, а тому може знайти свою подальшу реалізацію при написанні дисертації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алферов Ю.С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю.С. Алферов // Педагогика. – 1991. – № 6. – С. 92–99.
2. Амосов Н.М. Моделирование мышления и психики. – К.: Вид-во “Наукова думка”, 1965. – 304 с.
3. Афанасьев В.Г. На пути к социальной кибернетике // Кибернетика и диалектика. М., 1978.
4. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти // Директор школи. – 2007. – №21-22. – С.3-36.
5. Березняк Е. С. Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы). — К.: Радянська шк., 1977. — 168 с. — (Пед. б-ка).
6. Березняк Є. С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи / Є. С. Березняк. —.: ІСДО, 1996.— 64 с.
7. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І.Бондар. – К.: Школяр, 2000. – 191с.
8. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. — К.: Рад. шк., 1987. — 160 с.
9. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51))
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василенко-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Перун, 2003. – 1440 с.
12. Верткин И.М. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. Беларусь, 1994.

13. Вісник Житомирського державного університету. Випуск 3 (69). Педагогічні науки. Ренькас Б. М. Моделювання структури управління профільним ЗНЗ [Текст] / Ренькас Б. М. // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. - Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка. - 2013. - № 69. - с. 140.
14. Даниленко Л.І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Даниленко Л.І.. - К. : Логос, 1998. - 140 с.
15. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. – К., Главник, 2006. – 144 с.
16. Даниленко Л.І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч.-метод. посіб. / Даниленко Л.І., Сергєєва Л.М. та ін.; За заг. ред. В.В.Олійника. – К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. – 104 с.
17. Дафт Р. Л. Менеджмент: 6-е изд. / Дафт Р. Л. — СПб.: Питер, 2007. — 864 с.
18. Де Колувэ Л., Маркс Э., Петри М. Развитие школы: модели и изменения.- Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 239 с.
19. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, ДЗБ О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с — (Вища освіта ХХІ століття).
20. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.teacherjournal.com.ua%](http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.teacherjournal.com.ua%2F)
21. Єльнікова Г.В. Наукові основи розпитку управління загальною середньою освітою в регіоні : Монографія / Єльнікова Г.В.. - К. : ДАККО, 1999. - 303 с.

- 22.Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. – Харків : Основа, 2004. – 121 с.
- 23.Журнал «Директор школи. Шкільний світ» № 7, липень, 2012 р., - 120 с.
- 24.Зайченко І.В. Педагогіка. Навчальний посібник. – К.: Освіта України, КНТ, 2008. – 528 с.
- 25.Закон України "Про освіту". — К.,1996.
- 26.Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://refdb.ru/look/2252880-p15.html>
- 27.Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях // Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. – Випуск 4 / Ред. кол.: В.В.Олійник (гол. ред.) та ін. – К.: Міленіум, 2007. – С. 172-178.
- 28.Кібанов А.Я. Управління персоналом організацій: Практикум. – М.: Инфра – М, 1999.
- 29.Конаржевский Ю. А. Совершенствование функций внутришкольного управления / Юрий Антонович Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1988. – 133 с.
- 30.Корсак К. Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче. – 2002. – № 1. – С. 19.
- 31.Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою // Управління освітою. – 2007. – №19. – С.26.
- 32.Краевский В. В. Методология педагогики: Пособие для педагогов-исследователей. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. – 244 с.
- 33.Луначек В.Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій /Автореф. дис. канд. пед. наук. – К., 2002. – 20 с.

- 34.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Харків. - Основа, 2007. - 448 с.
- 35.Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Т. : Астон, 2007. – 150 с.
- 36.Маслов В.И Система функциональных знаний и умений директора общеобразовательной школы: Дис... канд. пед. наук. - К., 1979. - 189 с.
- 37.Мельников О. Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами / О. Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2 (34). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2008_2/doc/5/01.pdf
- 38.Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.02.2005 N 99 «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.yur-info.org.ua/doc/1755767/Pro-zatverdzhennia-Oriientovnikh-kriteriiv-otsiniuvannia-diialnosti-agalno-osvitnikh-navchalnikh-zakladiv>
- 39.Національна доктрина розвитку освіти. - К., 2001.
- 40.Никитина О.Н. Социология образования: Учебно-методическое пособие. – М.: Мирос, 2002. –223 с.
- 41.О І. Пархоменко-Куцевіл. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/3/02.pdf>
- 42.Організаційно-педагогічні умови функціонування і розвитку середніх закладів освіти для здібних дітей: дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Мартиненко Світлана Миколаївна ; Київ. міжрегіональний ін-т удосконалення вчителів ім. Б. Д. Грінченка. - К., 1999. - 230 с.

43. Основи наукових досліджень у соціальній роботі: Навч. посіб. / М.М. Букач, Т.С. Попова, Н.В. Клименюк; за ред. М.М. Букача. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 284 с.
44. Основи психології - Киричук О.В. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [ttp://pidruchniki.ws/15660212/psihologiya/konstatuyuchiy_formuyuchiy_eksperiment](http://pidruchniki.ws/15660212/psihologiya/konstatuyuchiy_formuyuchiy_eksperiment)
45. Основи управління школою. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://studentam.net.ua/content/view/2280/97/>
46. Островерхова Н. Нестандартні форми навчання // Директор школи. - № 40. - 2001.
47. Педагогіка. І. Зайченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://pidruchniki.ws/14351021/>
48. Педагогіка. С. Максимюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://pidruchniki.ws/17090424/>
49. Пикельная В.С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): Дис. ... док. пед. наук: 13.00.01 / Криворожский пед. институт. – К., 1993. – 374 с.
50. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школо-ведческий аспект). — М.: Вьсш. шк., 1990. — 175 с.
51. Психологічний словник /За ред. В. І. Войтка. — К.: Головне видавництво видавничого об'єднання «Вища школа», 1982. — 215 с.
52. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Дж. Равен . – М.: ЭКСМО, 2002.
53. Радзивіл О. Шкільний менеджмент // Управління освітою. – 2007. – №14. – С.23-29.
54. Ренькас Б. М. Особливості управління ЗНЗ в умовах профільного навчання за. Автореферат канд. дис, Київ, 2011.

- 55.Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – 285 с.
- 56.Сериков В. В. Образование и личность: теория и практика проектирования педагогических систем / В. В. Сериков. - М.: Логос, 1999. - 272 с.
- 57.Сисоєва С. О. Педагогічна творчість учителя: визначення, теоретична модель, функції підготовки / С. О. Сисоєва // Педагогіка і психологія . – 2000. – №2 – С.161–172.
- 58.Ситуаційний менеджмент. Бондар О. В. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/nyattya_tehnologiyi_upravlinnya_algoritmu_organizatsiyi_situatsynomu_menedzhmenti
- 59.Столяров Ю. Н. Библиотечный фонд : учебник / Ю. Н. Столяров. — М. : Книжная палата, 1991. — 271 с.
- 60.Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К.: К.І.С., 2003. – 207 с.
- 61.Сучасні новітні технології управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source>
- 62.Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів.-Тернопіль: Карт/-бланш, 1997.- с. 134-141, 146-147, с. 134-141, 146-147
- 63.Теорія і методика професійної освіти [Текст] : навч. посіб. / [З. Н. Курлянд та ін.] ; за ред. д-ра пед. наук, проф. З. Н. Курлянд. - К. : Знання, 2012. - 390 с.
- 64.Тільна О.С. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: Методична збірка. – Обухів, 2012. – 111 с.

- 65.Третьяков П.И., Сенновский И.Б. Технология модульного обучения в школе. – М.: Новая школа, 1997.
- 66.Т. Рожнова. Управлінські технології - засіб оптимізації управління вищим навчальним закладом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://eprints.zu.edu.ua/10065/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%B2_%D0%91%D0%BE%D0%B%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8E.pdf
- 67.Управління загальноосвітнім навчальним закладом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/>
- 68.Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.
- 69.Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / Фуллан М. – Л.: Літопис, 2000. – 269 с.
- 70.Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник.-К.: Вища шк., 1995.-351с.
- 71.Хриков Є. Управління навчальним закладом: навчальний посібник / Є. Хриков. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
- 72.Хриков Є.Н. Методологічна функція законів та закономірностей педагогічної науки у історико-педагогічних дослідженнях / Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Випуск 40. – Херсон: ХДУ, 2005. – С. 37-42.
- 73.Цит.за: Полторак В.А. Соціологія. Основи соціології праці та управління – К.: ВМК, 1992.– 192 с.
- 74.Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі /Автореф. дис. канд. пед. наук. – К., 1998. – 16 с.
- 75.Boone R. G. Education in the United State: its history from the earliest settlements. – Ayer Publishing, 1971. – 410 p.